

Gestão de Performance por KPIs

Henrique Brodbeck

Diretor, Brodbeck Consultores em Informática

Termo guarda-chuva que inclui

arquiteturas

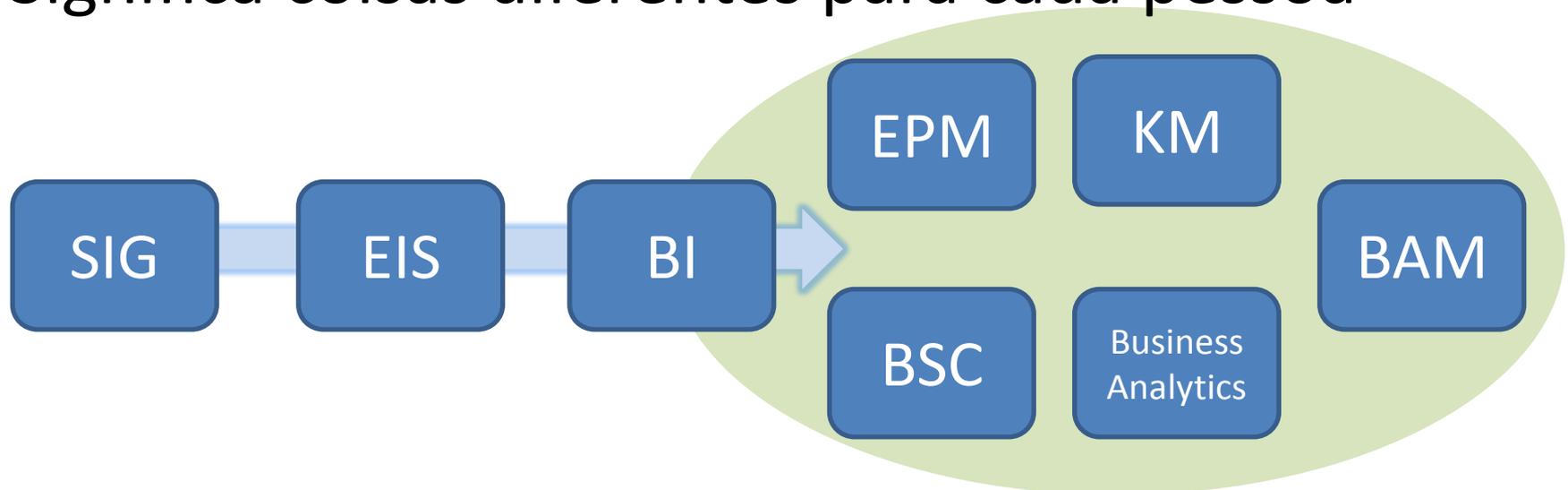
ferramentas

bancos de dados

aplicações

metodologias

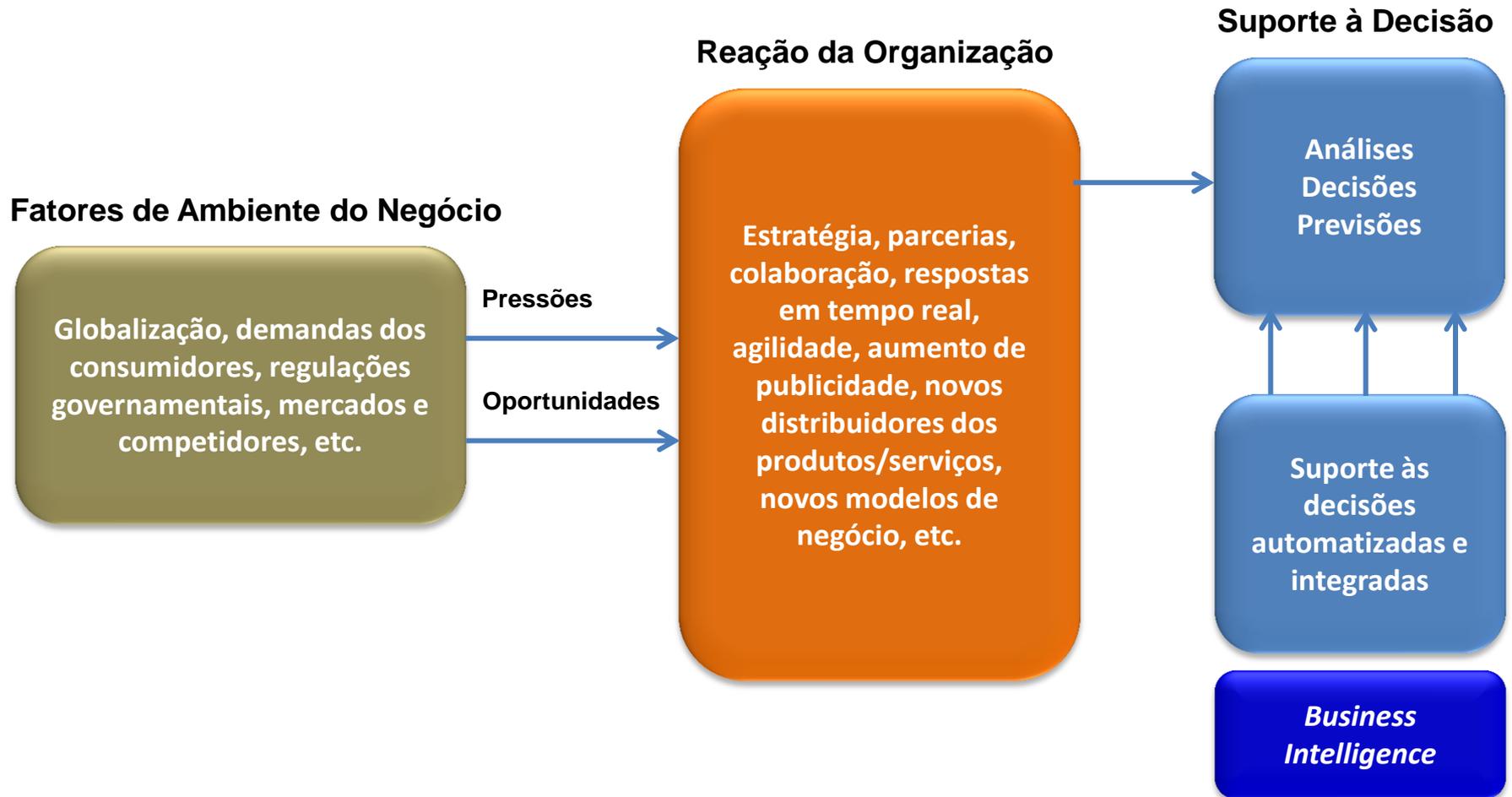
Significa coisas diferentes para cada pessoa



O processo baseia-se na transformação de **dados** em **informações**, depois em **decisões** e, finalmente, em **ações**.



Porque usar sistemas estratégicos



- Permitir a identificação de **ameaças** e **oportunidades** de negócios, aumentando a capacidade de resposta à mudanças, dinamismo característico do mercado
- Permitir **acesso interativo** aos dados (as vezes em tempo real)
- Facilitar a “**manipulação**” dos dados (no bom sentido)
- Fornecer aos gerentes e analistas de negócios a capacidade de realizar a **análise** adequada para conseguir valiosos *insights*

- Relatórios e consultas estruturados (pull)
- Distribuição de relatórios e alertas (push)
- Análise de cubos – OLAP
- Consultas e Análises *ad-hoc*
- Análise estatística e *data mining*
- *Dashboards* – painéis de controle
- Descoberta do conhecimento e *text mining*

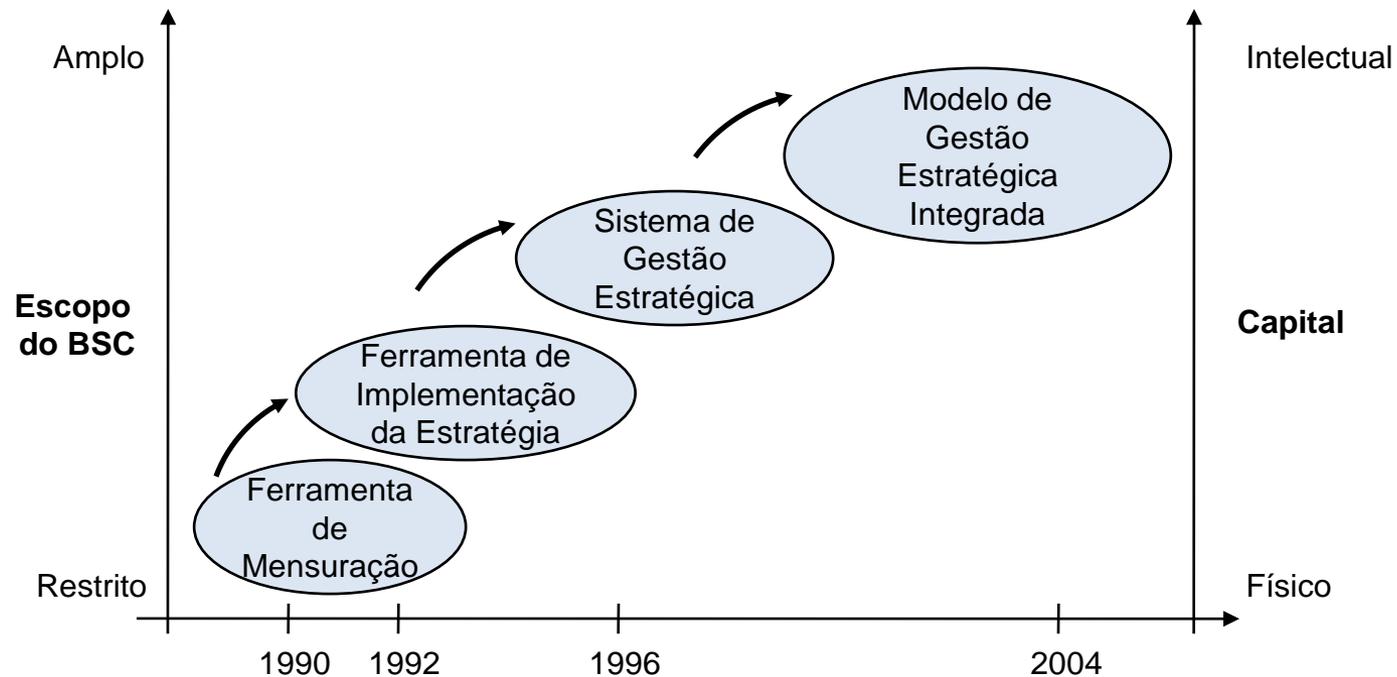
- Sistemas de gestão de *performance* ou desempenho (SGD /EPM) são sistemas executados em tempo real alertando os gestores sobre oportunidades potenciais, problemas iminentes, e ameaças e, em seguida, habilita-os a reagir através de modelos e colaboração.
- São sistemas que auxiliam os gestores no acompanhamento da implementação da estratégia de negócios, comparando os resultados reais em relação às metas e objetivos estratégicos.
- Neste tipo de sistema encaixam-se os *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvidos dentro de software de BI

- Definição de metas e objetivos
- Estabelecimento de iniciativas e planos para alcançar esses objetivos
- Monitoramento do desempenho real de encontro as metas e objetivos
- Tomada de medidas corretivas

- **Sistema de Gestão Estratégica** que vincula diversas **medidas de desempenho** (tangíveis e não-tangíveis) aos **objetivos estratégicos** da organização, visando o monitoramento durante a etapa de implementação do plano.
- Os **objetivos** estratégicos estão distribuídos em 4 **perspectivas** que resumem as principais áreas de gestão das organizações, sendo que:
 - cada objetivo de uma perspectiva é constituído de uma relação de causa e efeito
 - cada objetivo estratégico é construído com um conjunto de medidas de desempenho (indicadores chave de desempenho ou **Key Performance Indicators - KPI**) que permitem monitorar o seu atingimento.

- O *Balanced Scorecard* é um instrumento que integra as **medidas derivadas da estratégia**. Sem menosprezar as medidas financeiras de desempenho passado, ele incorpora as medidas de **desempenho futuro** tanto financeiras quanto não-financeiras.
- O seu verdadeiro poder encontra-se quando ele deixa de ser um **instrumento de medida** e se transforma em um **sistema de gestão estratégica**, permitindo que a organização esteja focada na estratégia do negócio.

Evolução do BSC

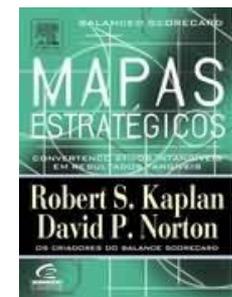


Robert Kaplan e David Norton

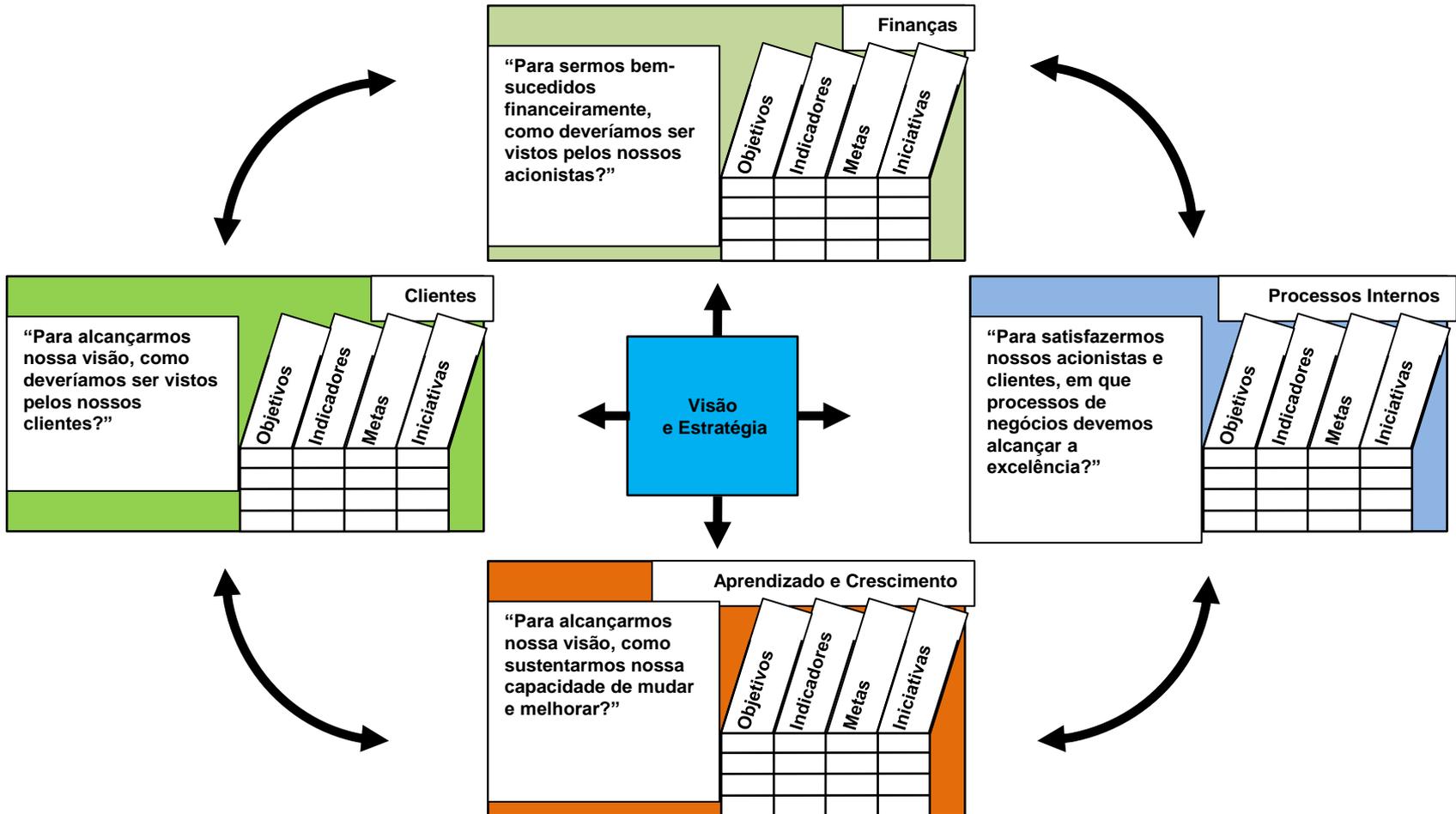
A Estratégia em Ação - BSC: 1997

Organização Orientada para a Estratégia: 2000

Mapas Estratégicos: 2004



Estrutura do BSC



Depende da Fase do Ciclo de Vida das Empresas

- **Crescimento**

Indicadores: aumento de vendas e faturamento

- **Sustentação**

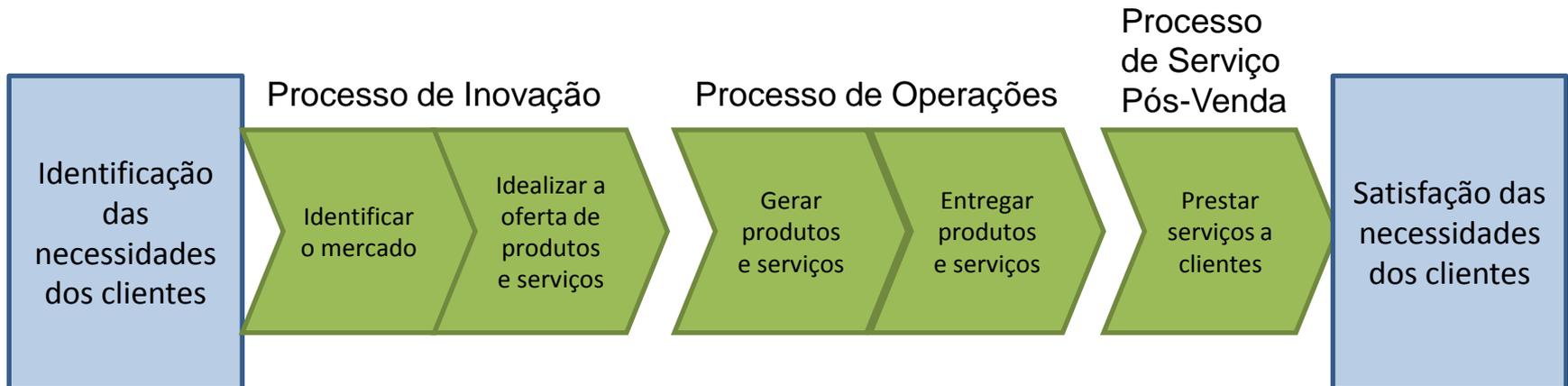
Indicadores: receitas, margens

- **Colheita**

Indicadores: aperfeiçoamento do fluxo de caixa, redução de capital de giro

Medidas essenciais





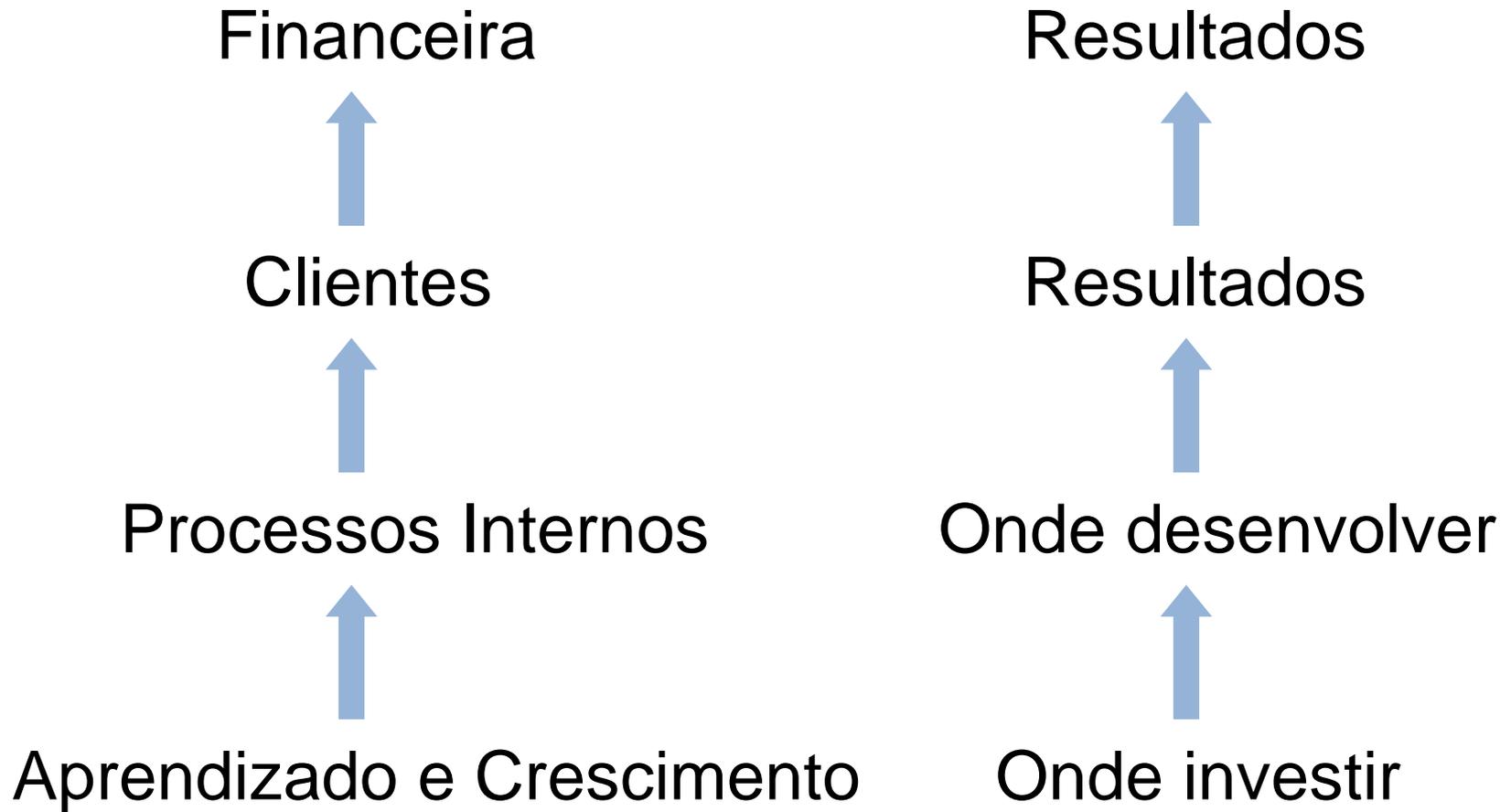
É essencial atingir a cadeia de valor do negócio



Competências do
Quadro de
Funcionários

Infraestrutura
Tecnológica

Clima para a Ação

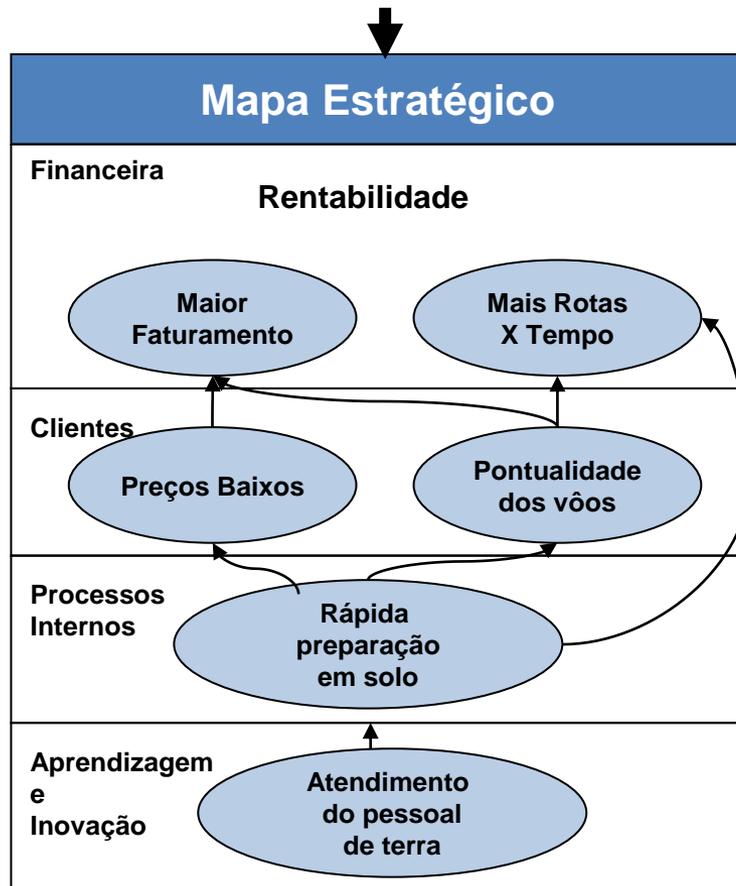


É um modelo que serve para descrever e explicitar as **hipóteses da estratégia**, mediante a identificação de **relações de causa e efeito** explícitas entre os **objetivos** nas quatro perspectivas. Integra a **formulação** e a **execução** das estratégias.

Kaplan e Norton, 2004

Mapas Estratégicos

Descrevem a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões



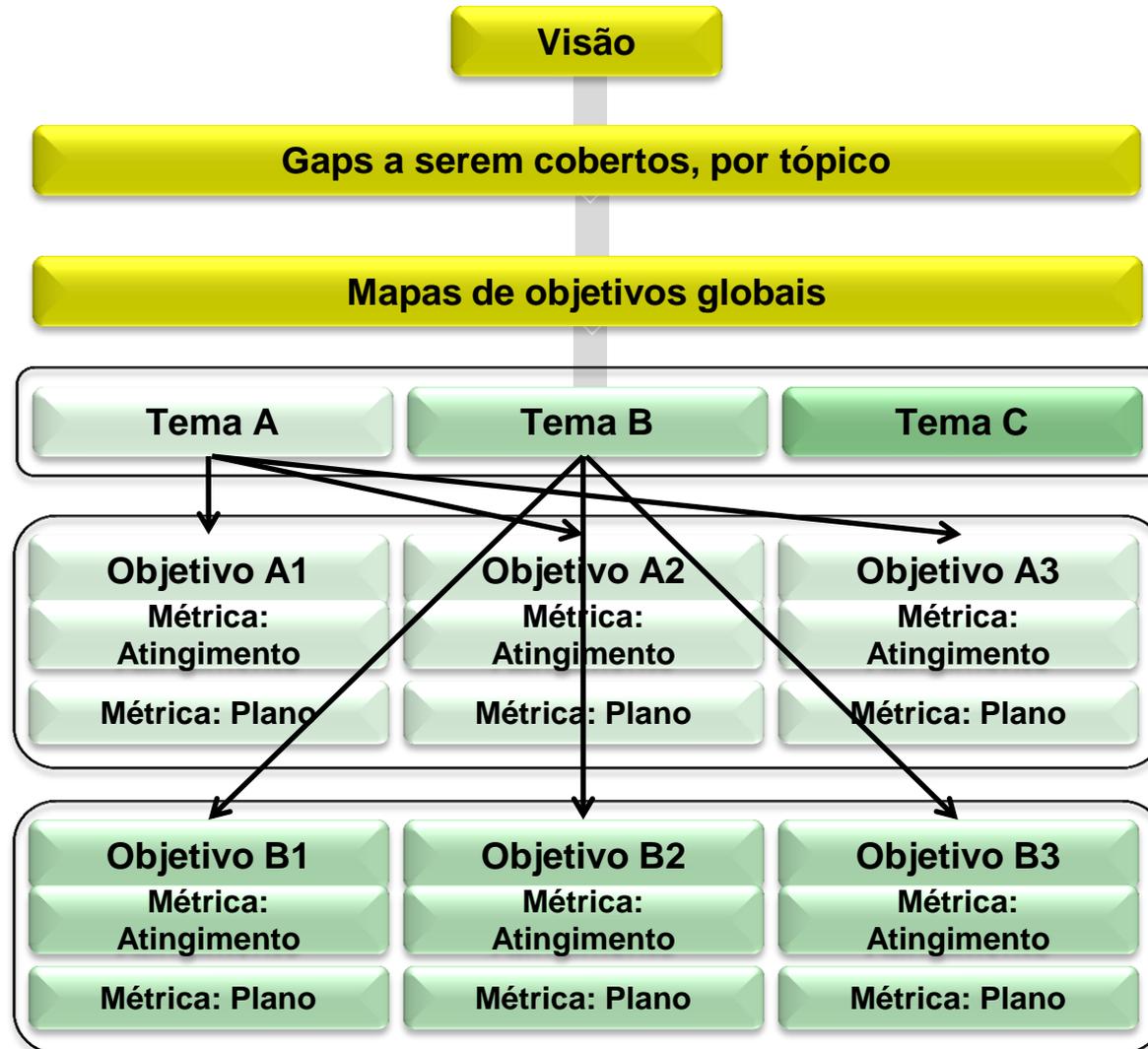
Objetivos Estratégicos
O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da empresa

Meta
O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários

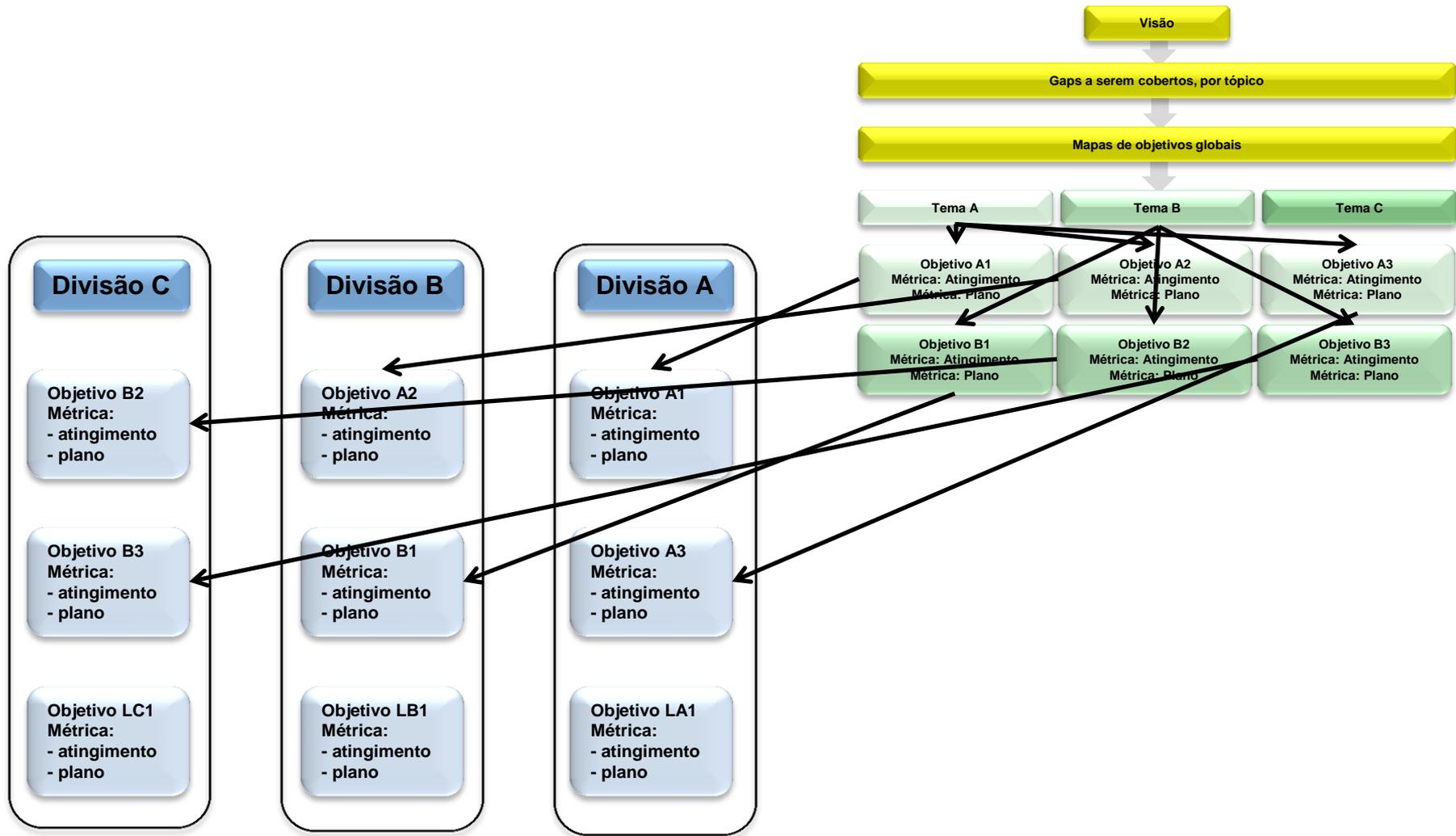
Indicador
Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance dos objetivos

Plano de Ação
Programas de ação-chave necessários para se alcançar os objetivos

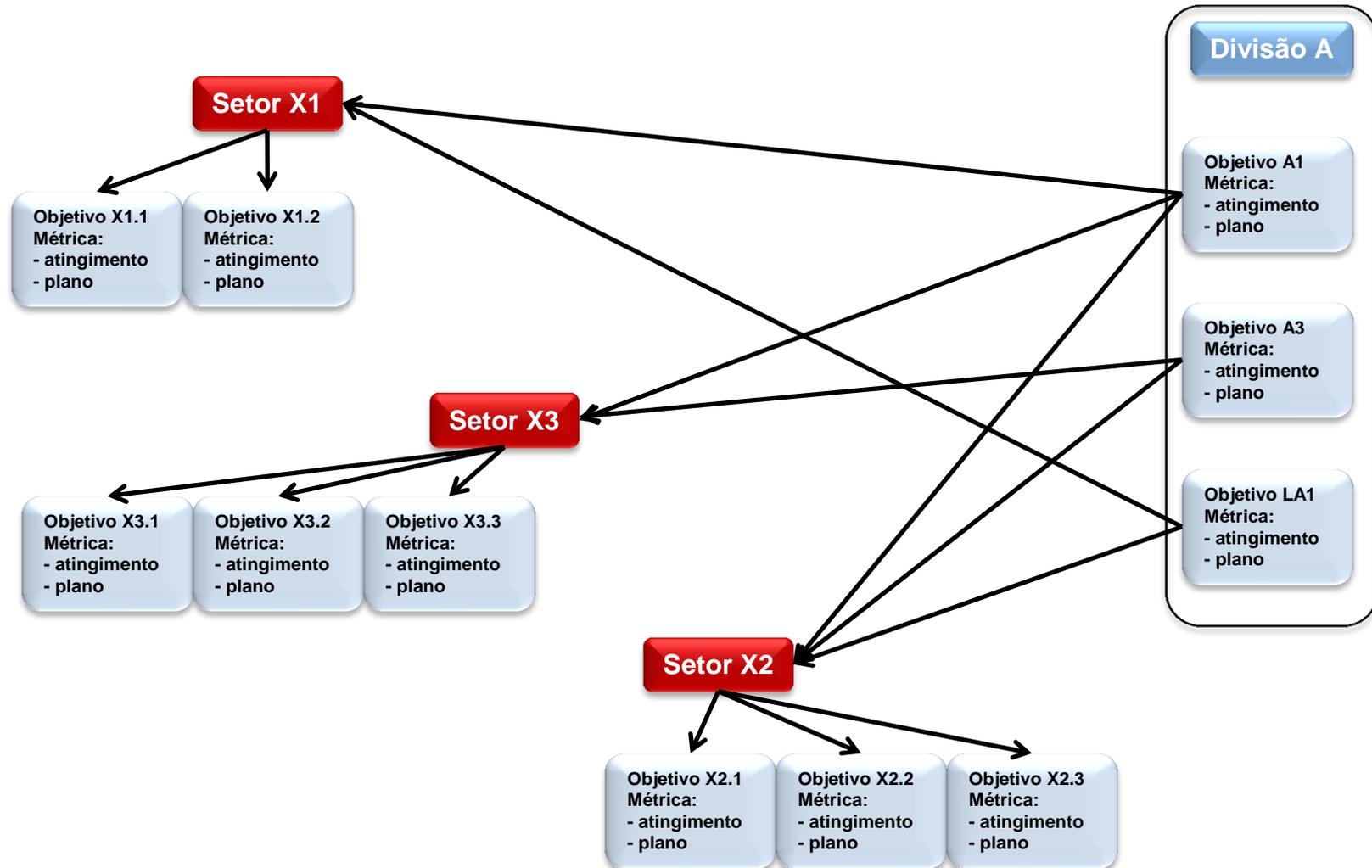
Objetivos	Metas	Indicador	Iniciativa
Rápida preparação em solo	30 minutos 90%	Tempo de Pouso Partida Pontual	Programa de otimização da duração do ciclo

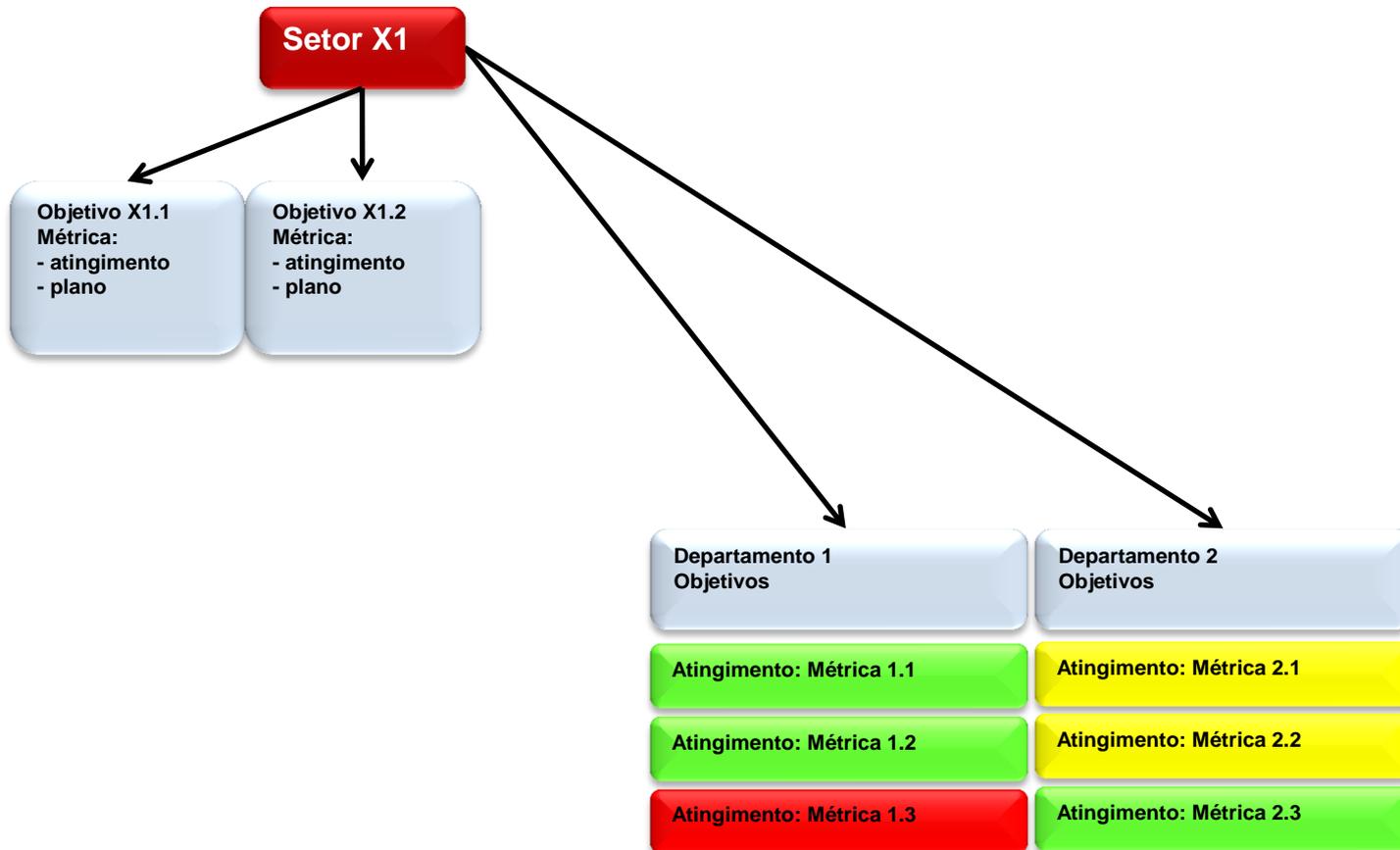


Dos Temas para as Divisões



Das divisões para os setores

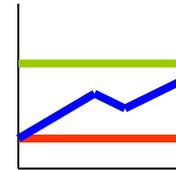




Cobrindo o gap entre a estratégia e a execução

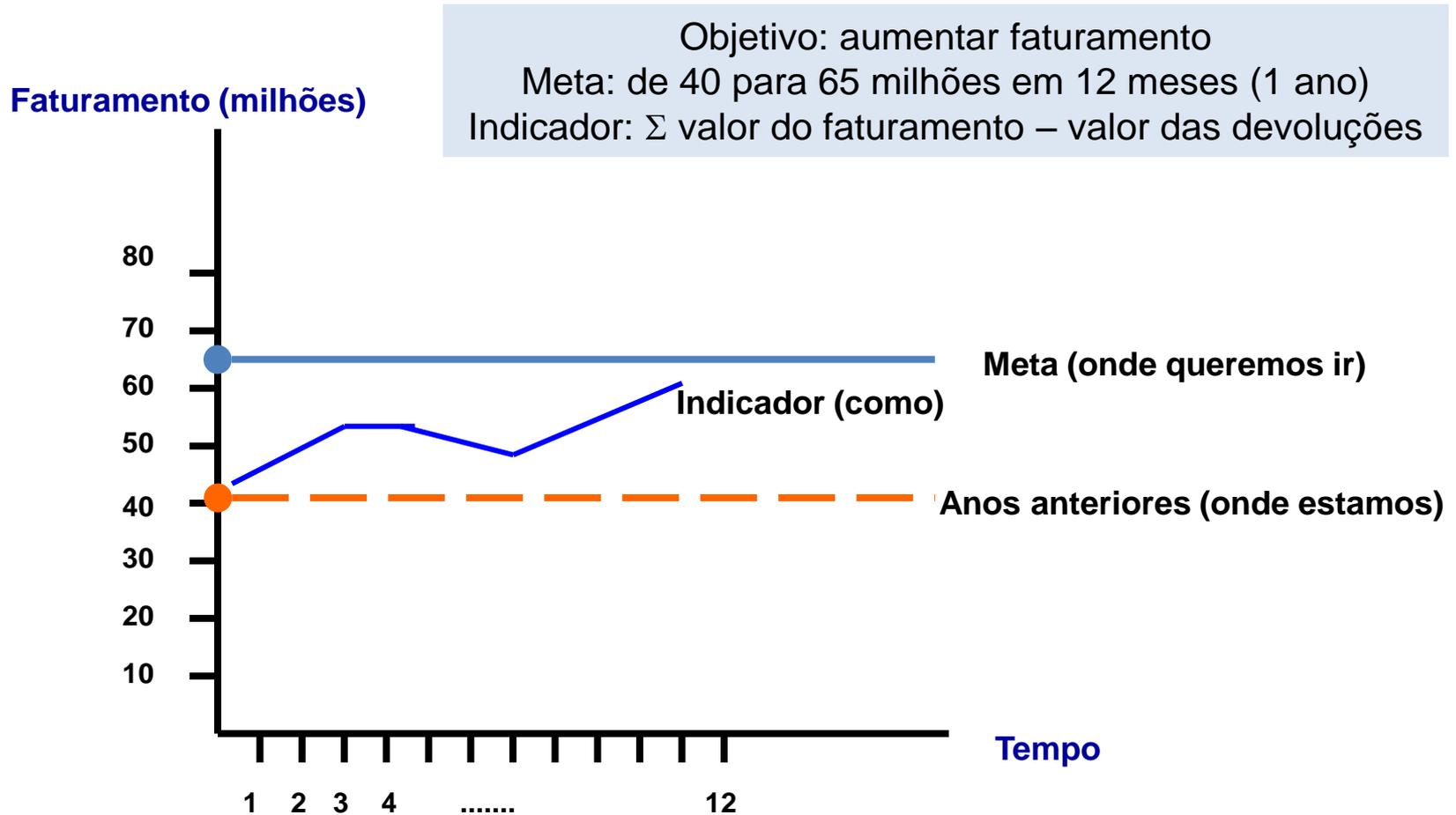


- **Financeiras** (rentabilidade) e **não financeiras** (satisfação de clientes, rotatividade de funcionários)
- Indicadores de **ocorrência** que medem o passado, chamados de ***lagging indicators***
- Indicadores de **tendência** que medem o provável desempenho no futuro, chamados de ***leading indicators***
- Medidas internas e externas
- Medidas quantitativas e qualitativas
- Medidas de curto e longo prazo

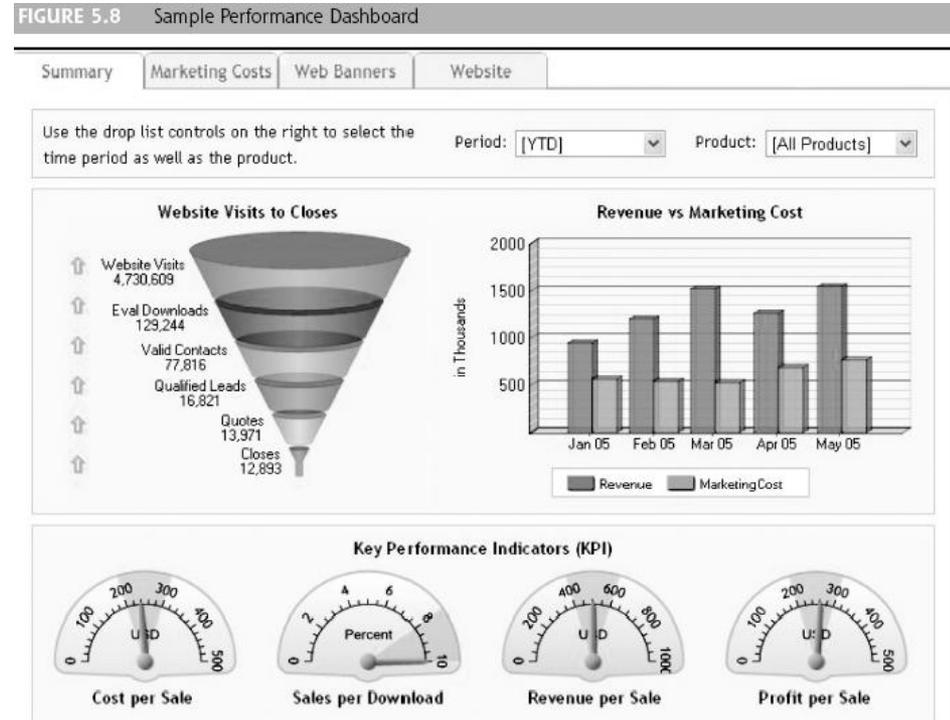


- As medidas devem se concentrar em fatores-chave
- As medidas devem ser uma mistura de passado, presente e futuro
- As medidas devem equilibrar as necessidades dos acionistas, colaboradores, parceiros, fornecedores e outras partes interessadas.
- As medidas devem começar no topo e descer para a base da pirâmide (processo)
- As medidas precisam ter metas que são baseadas em pesquisa e realidade ao invés de serem arbitrárias

Diferenças entre Objetivos, Metas e Indicadores

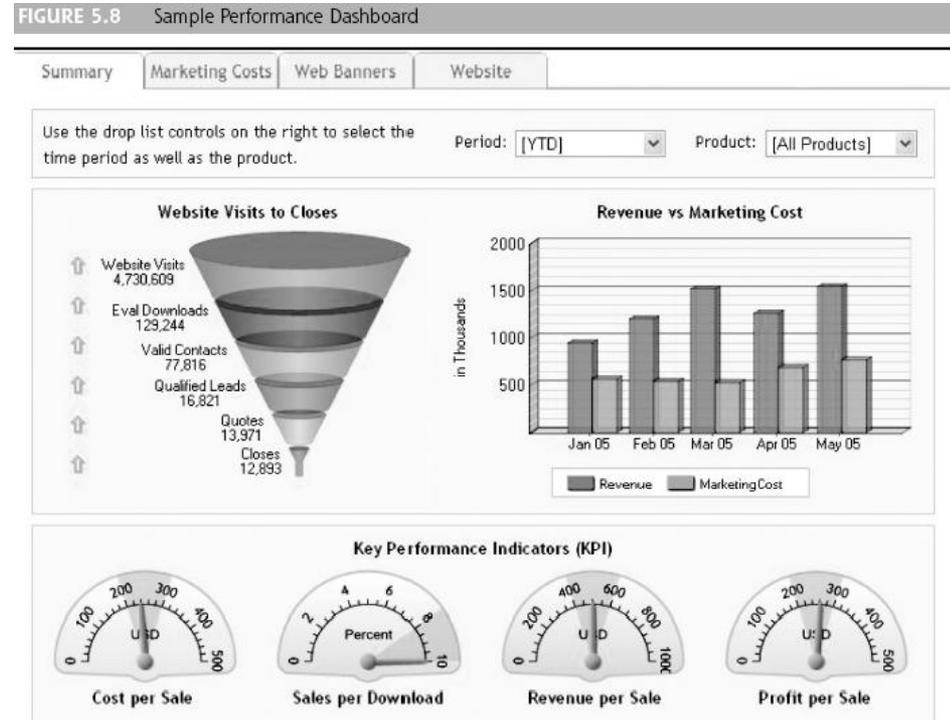


Ambos, *dashboards* e *scorecards*, exibem um visual de informações importantes consolidado e organizado em uma única tela para que a informação pode ser digerida em um único olhar e facilmente explorada.



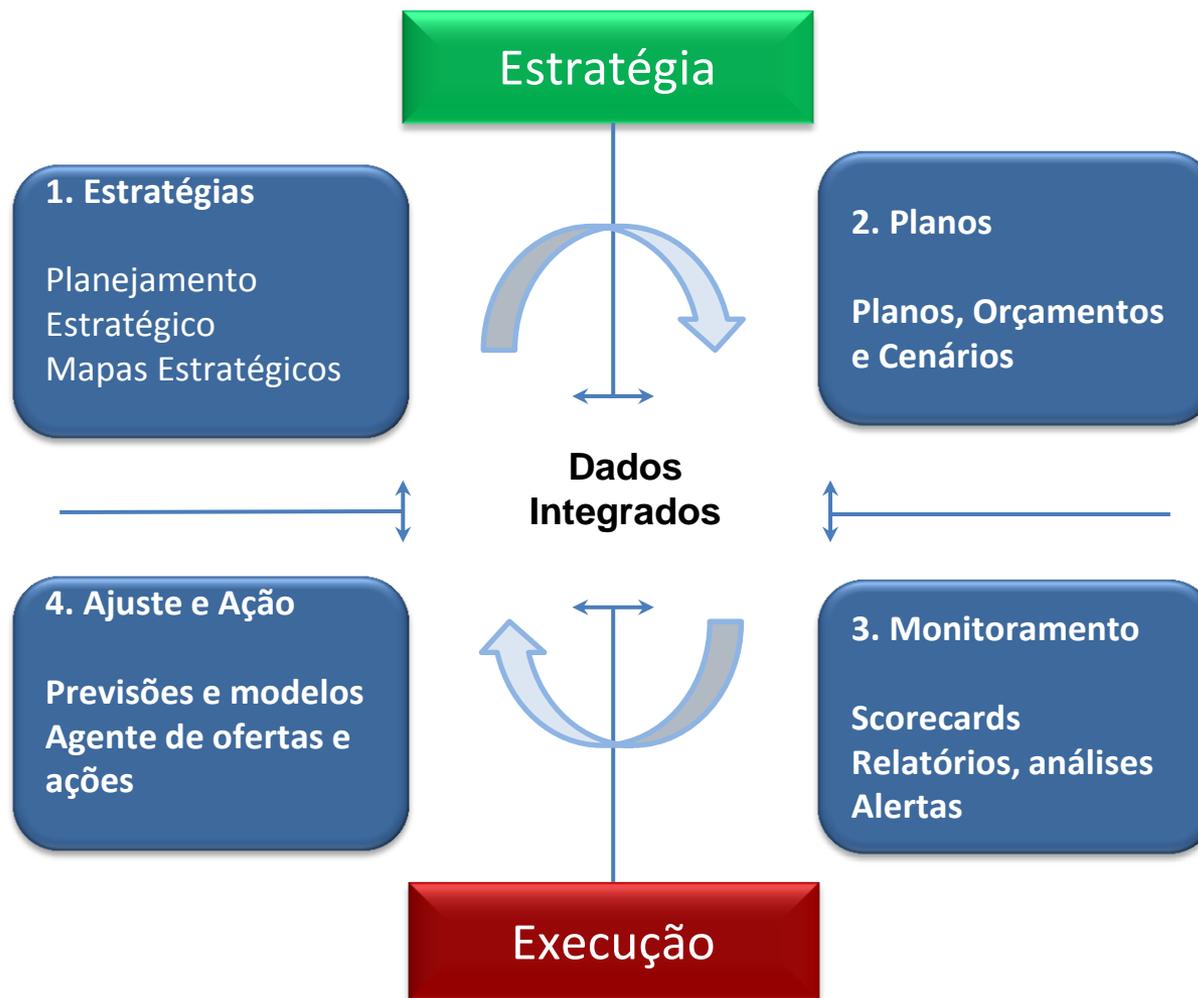
Diferenças entre *dashboards* e *scorecards*:

- *Dashboard* é um display usado para monitorar o desempenho operacional
- *Scorecard* é um display usado para acompanhar o progresso em relação aos objetivos estratégicos e táticos e as metas



- Mapa Estratégico
 - Temas estratégicos
 - Objetivos estratégicos
 - Iniciativas/Planos de Ação – integração com projetos
- *Balanced Scorecard*
- *Drill-down* nos níveis organizacionais
- Integração a reports e cubos

Visão geral do PDCA de um SGD



Tarefas comuns ao processo de planejamento estratégico:

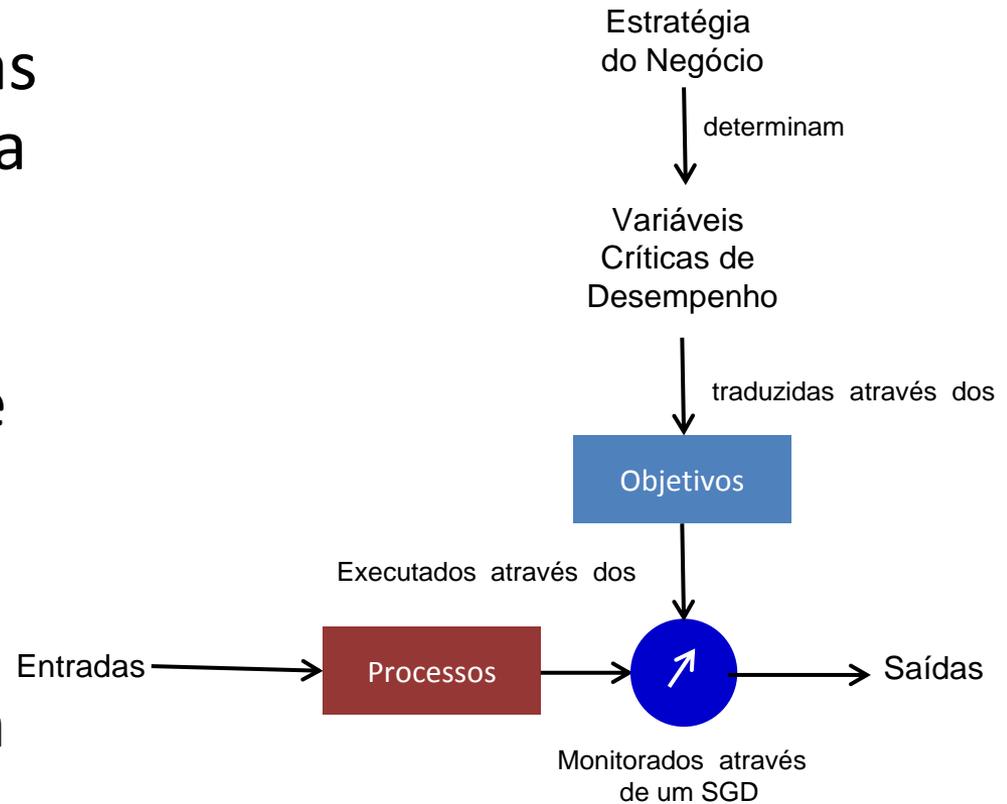
- Realizar uma análise da situação atual
- Determinar o horizonte de planejamento
- Observar a conduta de um ambiente digital para o negócio
- Identificar os fatores críticos de sucesso
- Completar uma análise de gaps
- Criar uma visão estratégica
- Desenvolver uma estratégia de negócio
- Identificar os objetivos estratégicos e metas

Plano que traduz objetivos estratégicos e metas de uma organização em um conjunto de táticas bem definidas e suas iniciativas, os requisitos de recursos e resultados esperados

Monitoramento: como estamos executando?

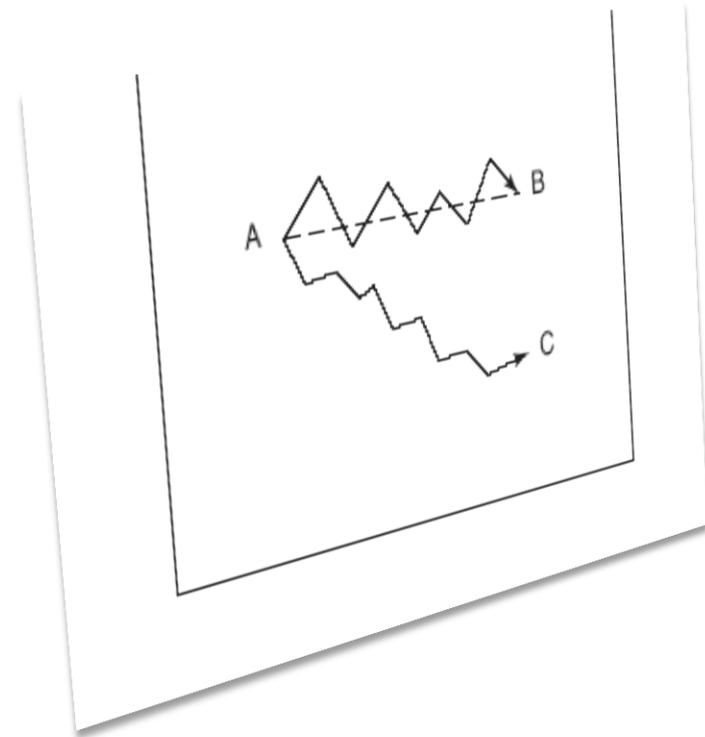
Monitorar os processos que transformam entradas em saídas, através de uma norma ou referência;

Estabelecer um canal de retorno para permitir que informações sobre os desvios entre as saídas e as normas devem ser comunicadas e postas em prática



Monitoramento: qual a variação entre estratégia e execução?

- A grande maioria das análises centra-se na exceção das variações negativas quando os grupos funcionais ou departamentos não cumprirem suas metas
- Raramente as variações positivas são revistas como oportunidades potenciais ou são analisados os pressupostos que fundamentam os padrões de variância



Arquitetura de um SGD



Obrigado

Brodbeck
tecnologia da informação

henrique@brodbeck.com.br

www.brodbeck.com.br

51-3328-3308